

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DECONT – DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

FERNANDO RAFAEL FREITAS NORONHA

Professor Orientador
Josué Brisola

Curitiba/2003

FERNANDO RAFAEL FREITAS NORONHA

**A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho de conclusão do curso de
especialização em Controladoria
pela Universidade Federal do
Paraná, sob supervisão do
professor Dr. Josué Brisola.

Curitiba/2003

SUMÁRIO

RESUMO	5
INTRODUÇÃO	6
II - O USO DO " <i>BALANCED SCORECARD</i> " COMO UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	7
1.0 - O CONCEITO	8
1.1 - O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL.....	12
1.2 - O BALANCED SCORECARD E A CONTROLADORIA	13
1.3 - POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD ?	15
II - AS QUATRO PERSPECTIVAS	16
2.0 - A PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	16
2.1 - A PERSPECTIVA DOS CLIENTES	18
2.2 - A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA.....	19
2.3 - A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO ...	21
2.3.1 - O CRESCIMENTO DO SER HUMANO	22
2.3.2 - OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	22
2.3.3 - CONCEITO BÁSICO DA EDUCAÇÃO E TREINAMENTO CONDUZIDO DENTRO DA EMPRESA	23
2.3.4 - AS MEDIDAS DE DESEMPENHO EMPRESARIAIS	23
III - COMO IMPLANTAR <i>BALANCED SCORECARD</i>	24
CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

RESUMO

Balanced Scorecard é um dos melhores métodos de gestão que apareceu nos últimos anos. No ano de 2003 está completando 11 anos de apresentação do Balanced Scorecard ao mundo por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance" (Balanced Scorecard – Medidas que impulsionam o desempenho) na conceituada revista Harvard Business Janeiro-Fevereiro de 1992.

Criada para resolver problemas de avaliação de desempenho, porém a ferramenta se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso.

Apresentamos o Balanced Scorecard como uma das ferramentas mais utilizadas e aprovadas pelas controladorias.

INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa é conduzi-la por caminhos cheios de obstáculos e perigos a cada instante. O diferencial entre uma e outra empresa está na forma de como o administrador domina as ferramentas de controle que lhe serve de instrumento para guiá-lo.

É muito comum hoje em dia, notícias de tropeços de empresas que se arriscaram e se deram mal porque não souberam avaliar certos aspectos que envolvem a difícil condução num mar de competição e riscos.

Esta é a condição característica da era em que vivemos: empresas até então aparentemente inexpugnáveis podem, devido às rápidas mudanças, ter sua sobrevivência ameaçada. Todos nós conhecemos exemplos no Brasil e no exterior. É por este motivo que a preocupação atual da alta administração das empresas em todo mundo tem sido desenvolver sistemas administrativos utilizando equipamentos e softwares suficientemente fortes e ágeis de tal forma a garantir a sobrevivência das empresas.

Para que uma empresa se mantenha no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva, a qual pode ter sido desenvolvida implícita ou explicitamente.

Explicitamente se for por um processo de planejamento ou implicitamente ser for desenvolvida através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Se a estratégia competitiva não for oriunda de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida em muitos casos por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não traz bons resultados.

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, pode fazer a diferença, porém não é tudo. Existe a necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la

de instrumentos que indiquem a cada momento como está a empresa e dê meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.

A escolha e a compreensão de como funciona a ferramenta gerencial é fundamental para uma organização, não adianta ter a ferramenta e não saber quando e como usá-la.

O que se vê ainda nas empresas é uma forma míope de administrar, onde a gerência financeira vai por um caminho – o controle e a gerência operacional vai por outro, havendo a necessidade de reformulação do perfil onde passa por um alinhamento e cumplicidade necessária entre as duas gerências.

Não precisa a gerência de produção fazer um curso de finanças, há necessidade tanto um como outro de compreender bem a cultura da empresa e pensar de forma corporativa e estratégica.

O objetivo proposto neste estudo e em resposta ao acima exposto é apresentar um conceito que vem se tornando um sucesso para a gestão de empresas. Trata-se do "*Balanced Scorecard*".

Como uma das técnicas precursoras no Knowledge Management, o *Balanced Scorecard* está sendo muito importância como novo instrumento que integra medidas de estratégia, sem menosprezar outras medidas já adotadas atualmente ou no passado.

II - O USO DO "*BALANCED SCORECARD*" COMO UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Balanced Scorecard se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho.

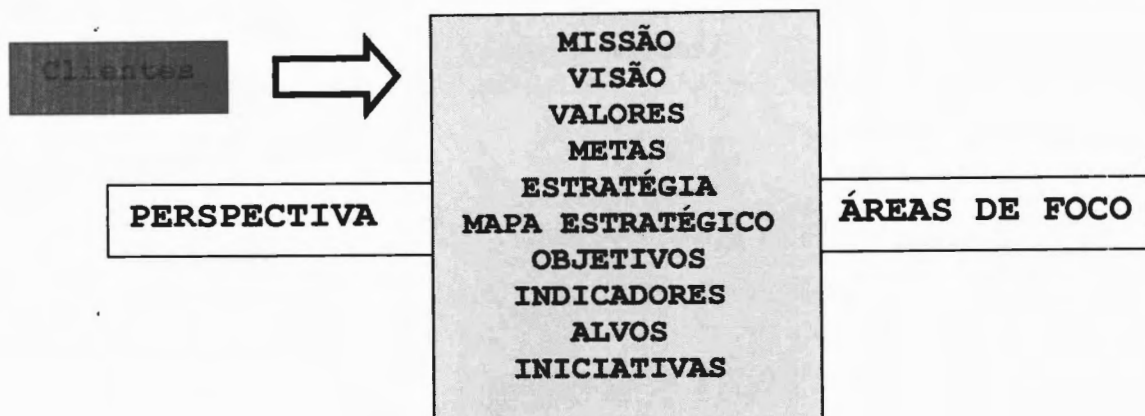


Figura 1: BSC – Visão de Processos
Por Fernando Rafael Freitas Noronha

Desde seu lançamento o conceito Balanced Scorecard tem levantado uma grande expectativa da comunidade empresarial. Como em todos os conceitos ou modelos há também muitas dúvidas e opiniões variadas sobre a aplicação prática deste conceito.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta útil para dirigir empresas de forma proativa no curto e no longo prazo. Sua eficácia está na boa compreensão dos seus fundamentos, na aplicação completa que implique na direção da empresa.

O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir tudo. O fato de que a maioria das empresa faz gestão a partir de valores históricos ou puramente financeiro dão ao Balanced Scorecard um status diferente, pois ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido.

1.0 - O CONCEITO

Balanced Scorecard, traduzido "ao pé da letra", significa "CARTÃO DE MARCAÇÃO EQUILIBRADO".

O *Balanced Scorecard* nasceu do estudo intitulado " *Measuring Performance in the Organization of the Future* ", que foi motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes, em

geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros , estavam se tornando obsoletos .

Em tal estudo foram analisados diversos estudos de casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, dentre os quais o da Analog Devices, que descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua.

O estudo mostrava também como a Analog estava utilizando um recém - criado scorecard corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

Após diversas discussões, várias idéias foram sendo apresentadas, como a inclusão de outras medidas, até que se chegou a posição de que se fizesse uma ampliação do sistema, que se transformou, no que foi então chamado: "*Balanced Scorecard* ".

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho do futuro. Leva um conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas, conforme estrutura de ação apresentada na figura 2:

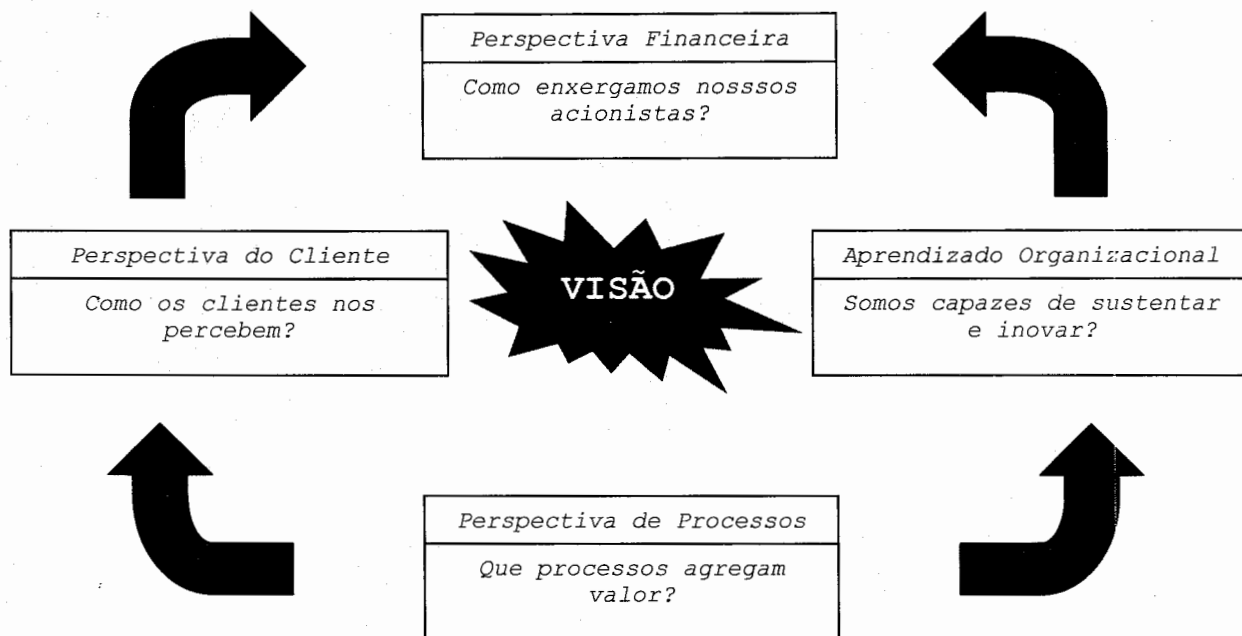


Figura 2 - O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação.

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. "Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996)

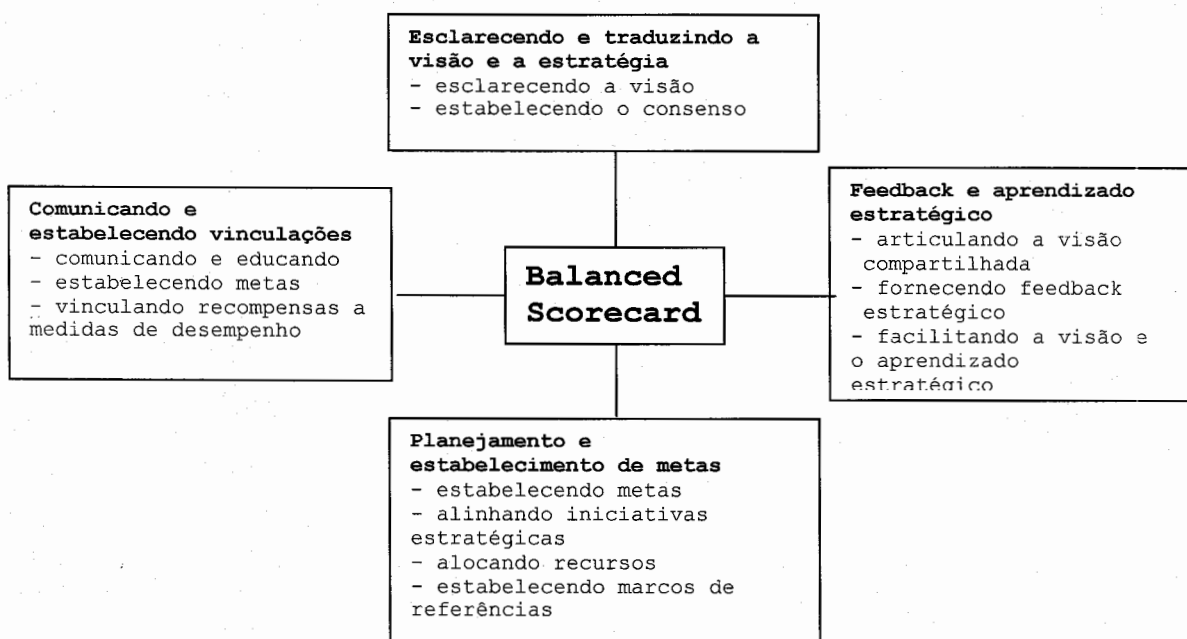


Figura 3 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica

Fonte: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Permite aos executivos avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valores para os clientes atuais e futuros, e como

devem aperfeiçoar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

O *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas na geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivadas da empresa, preservando o desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, revelando vetores para um desempenho financeiro e competitivo superior em longo prazo.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a estratégia e a visão da empresa devem ser utilizadas para nortear o processo de formulação dos objetivos estratégicos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas. Para tal é necessário que seja realizado um processo cíclico composto de quatro etapas. Em primeiro lugar, é necessário que a visão seja compreendida e compartilhada; depois, esta deve ser comunicada em termos de objetivos e medidas estratégicas, as quais serão utilizado para direcionar o trabalho, alocar recursos e estabelecer metas; a partir dos resultados obtidos será possível analisar melhorias em termos do aprendizado organizacional e, dessa forma, permitir uma reavaliação da Visão.

Compreendido como um Sistema de Gestão Estratégica, o BSC passa a viabilizar processos gerenciais críticos.

Segundo Campos (1998), uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

Além da integração das quatro perspectivas, outro aspecto importante a ser ressaltado é o fato de colocar a estratégia e a visão, não o controle no centro do sistema de gestão.

Segundo Campos (1998), as empresas criativas usam o BSC como um Sistema de Gestão Estratégica uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos

resultados e ações a curto prazo. Os sistemas de controle da grande maioria das empresas, construídos ao redor de objetivos e indicadores financeiros, não relacionam com igual clareza os esforços, progressos ou insucessos, que estão ocorrendo na tentativa de alcançar os objetivos a longo prazo, criando assim uma lacuna entre o estabelecimento das estratégias e a sua implementação.

1.1 - O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL

As medidas financeiras e não - financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários, em todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; Os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo.

Com o desenvolvimento da adoção do *Balanced Scorecard*, as empresa constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentais anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter "feedback" para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, na era da informação. (Figura 4)

OS VETORES CRÍTICOS DO BALANCED SCORECARD



Figura 4 - Vetores críticos do *Balanced Scorecard*

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. "Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996)

1.2 - O BALANCED SCORECARD E A CONTROLADORIA

A controladoria, cuja função básica é prover informações de avaliação e controle do desempenho das diversas divisões da empresa, bem como dar apoio aos gestores no processo de tomada de decisão, assume cada vez mais papel preponderante no contexto administrativo das organizações.

As funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que, ao serem desempenhados, viabilizam o processo de gestão.

A utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da informação viabiliza a controladoria desenvolver seu papel no processo de gestão, cabendo a ela:

- a) Subsidiar o processo de gestão - essa função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente. Estará sendo materializada tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases do processo de gestão, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão. A controladoria estará suprindo os gestores com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos;
- b) Apoiar a avaliação de desempenho - seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a avaliação de desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos;
- c) Apoiar a avaliação de resultado - elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços; monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões; avaliando o resultado de seus serviços;
- d) Gerir os sistemas de informações - definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão; elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores; e padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas; e
- e) Atender os agentes do mercado - A empresa como sistema aberto, interage com seu meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos. Assim, cabe a controladoria analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e atender os diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, ou apoiando o gestor responsável.

1.3 - POR QUE A EMPRESA NECESSITA DE UM BALANCED SCORECARD ?

O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresa devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades.

Infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, medindo o desempenho apenas com medidas financeiras.

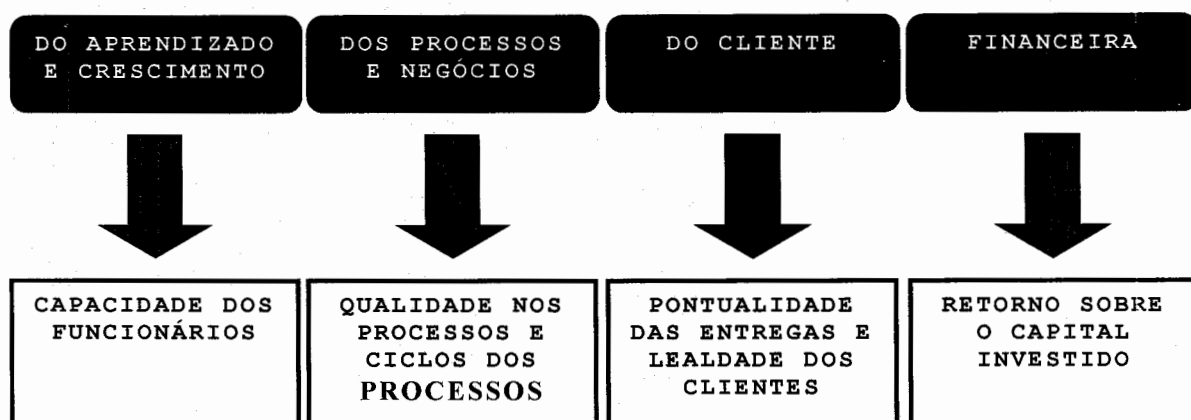
O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

As declarações de missão devem ser inspiradoras devem fornecer energia e motivação à empresa. Muitas empresa adotaram declarações de missão que apontam as crenças essenciais e identifica os mercados - alvo e produtos essenciais. Por exemplo:

SER A EMPRESA DA AÉREA MAIS BEM SUCEDIDA DO MUNDO;

SER A MELHOR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DIVERSIFICADA NO MERCADO QUE ESCOLHEMOS.

Sob o aspecto dos indicadores, o objetivo do *Balanced Scorecard* observa a seguintes perspectivas:



Essas quatro medidas tem se mostrado adequado em diversas empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser entendidas como modelo e não como camisa de força. Não existe teorema matemático que indique que essas quatro perspectivas sejam suficientes e definitivas. Existem empresa que utilizam menos que quatro perspectivas.

II - AS QUATRO PERSPECTIVAS

2.0 - A PERSPECTIVA FINANCEIRA

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros á estratégia da empresa, servindo como foco para os outros objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação causa e efeito.

O *Balanced Scorecard* deve contar a história de estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento das receitas, melhoria dos custos e da produtividade, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, entretanto,

muitas outras, adotam objetivos financeiros idênticos para todas as divisões e unidades de negócio.

A vinculação dos objetivos financeiros à estratégia das unidades de negócios podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida, como exemplo identificaremos três fases:

1ª FASE - EMPRESAS EM CRESCIMENTO

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Estágios iniciais do ciclo de vida;
- Dependem recursos significativos;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Construção e ampliação de instalações e geração de capacidades operacionais;
- Investem em sistemas de infra – estrutura e redes de distribuição;
- Podem operar com caixas negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido;
- Objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento será os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercado, grupos de clientes e regiões.

2ª FASE - SUSTENTAÇÃO:

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Atrai investimentos e reinvestimentos, mas não está compelida a obter excelente retorno do capital investido;
- Sustentação de mercado, esperando-se aumento pouco a pouco a cada ano;
- Projetos de investimentos direcionados a estrangulamentos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua, ao invés de longos investimentos de expansão, feitos na base de crescimento;
- Objetivos financeiros relacionados a lucratividade na forma de receitas contábeis, operacionais e margem bruta.

3ª FASE – COLHEITA

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Não justificam mais investimentos significativos, apenas para manter equipamentos e capacidades ou ampliar novas capacidades;
- A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa;
- Procurar a diminuição do capital de giro.
- Em qualquer uma das fases em que a empresa se encontra, existem três temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial:
- Crescimento e mix da receita;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Utilização de ativos e estratégia de investimentos.

2.1 - A PERSPECTIVA DOS CLIENTES

As empresas identificam os segmento de mercado onde querem competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Antes as empresas podiam concentrar em suas capacidades internas, enfatizando desempenho dos produtos e inovação tecnológica, porém as empresa que não perceberam as necessidades dos cliente perderam o mercado para concorrentes, por isso as empresa hoje estão voltando suas missões para o cliente, como por exemplo ser " o principal fornecedor para nossos clientes". Portanto a perspectiva dos clientes scorecard traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação no mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- Retenção de clientes: Controla em termos absoluto ou relativo a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- Captação de clientes: Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes e negócios;
- Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (TEMPO, QUALIDADE E PREÇO);
- Lucratividade de clientes: Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para a sustentação desses clientes.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observamos a existência de atributos que permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados scorecards, esses atributos são divididos em três categorias:

- Atributos de produtos e serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

2.2 - A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

Os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

As empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente.

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno. Esse modelo inclui três processos principais: Inovação, Operações e Serviço Pós-venda.

INOVAÇÃO: Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de apoio e não como um elemento básico de processo de criação de valor, mas aplicando o scorecard na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico.

A eficiência e eficácia e oportunidade em processos de inovação constituem em fatores mais importantes que os de excelência em processos operacionais existentes.

Em empresa com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como: farmacêutico, agrícolas e software, quando os produtos chegarem à fase de produção, as margens operacionais brutas podem tornar-se bastante altas e as oportunidade de redução de custos podem tornar-se limitadas, razão pela qual ser necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados.

Na inovação duas perguntas são fundamentais para o sucesso da empresa no mercado:

- Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã;
- Como poderemos através da inovação oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?
- Se faz importante num processo de scorecard, a avaliação de medidas de desempenho visando atingir os objetivos da empresa, como por exemplo:
 - Percentual de vendas gerados pelos novo produto;
 - Percentual de vendas gerados por produtos proprietários;
 - Comparação novos produtos versus planejamento e também versus a concorrência;
 - Capacidades técnicas do processo de produção;
 - Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

OPERAÇÕES: O processo de operações representa a onda curta da criação de valor na empresa. Ele tem início no recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço.

Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As operações tendem a ser repetitivas, permitindo técnicas de administração científicas sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos, produção e entrega.

Tradicionalmente esses processos eram medidos através de custo - padrão, orçamentos e variações, porém a influência recente da qualidade total fez com que as empresas complementassem as medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidade e de tempo de ciclo, aplicados diretamente ao processo.

SERVIÇO PÓS VENDA: Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções. As empresa para controle dessa cadeia de valor, utiliza os seguintes medidas:

- Taxa de defeito em peças;
- Índice de acerto;
- Desperdício;
- Retrabalho;
- Devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

2.3 - A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação com base ampla, compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que eles têm que atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida.

Eventos como a distribuição de brochuras ou boletins e a manutenção de reuniões periódicas devem dar impulso ao programa, com informações aos executivos e ao conselho de administração em termos

específicos, que as estratégias de longo prazo projetadas para sucesso competitivo estão sendo observados.

2.3.1 - O CRESCIMENTO DO SER HUMANO

O conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado (trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, etc.) cada vez mais alto; significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal.

Numa empresa voltada para o melhoramento contínuo, as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existe um esforço contínuo de reduzir a necessidade de mão-de-obra e não de reduzir pessoas.

Existe sempre trabalho criativo de melhoria contínua no qual as mentes podem ser utilizadas.

2.3.2 - OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

A educação e treinamento possuem os seguintes objetivos imediatos:

- a) Desenvolver o raciocínio das pessoas;
- b) Desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças;
- c) Desenvolver a consciência de que a empresa é sua. A empresa deve ser vista como uma oportunidade de se realização pessoal.

2.3.3 - CONCEITO BÁSICO DA EDUCAÇÃO E TREINAMENTO CONDUZIDO DENTRO DA EMPRESA

A base para a educação e o treinamento é a motivação do empregado da empresa, obtida pelo gerenciamento do item de controle moral por todas as chefias da empresa. A educação e treinamento são conduzidos de três formas:

- a) Treinamento no trabalho - É a educação e treinamento conduzidos pelos superiores hierárquicos, no local de trabalho da rotina do dia -a- dia, tendo como objetivo colocar a experiência e conhecimento no uso prático. O chefe de seção é o responsável por estabelecer o "Plano Anual de Treinamento no Trabalho" para todos os membros de sua equipe;
- b) Autodesenvolvimento - Este tipo de educação e treinamento é conduzido ao nível individual através de esforço do próprio empregado. Para isto ele deve ser desafiado a resolver problemas;
- c) Treinamento em grupo - É o tipo de duração e treinamento conduzidos ao nível de toda a empresa. Este tipo de educação e treinamento é planejado pelo departamento de treinamento ou por áreas especializadas: por exemplo, o treinamento em controle da qualidade é planejado pelo escritório de qualidade.

2.3.4 - AS MEDIDAS DE DESEMPENHO EMPRESARIAIS

A maioria das empresas traçam objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados. Essas medidas essenciais são complementadas por vetores situacionais. As três medidas essenciais são:

Satisfação dos funcionários: Envolvimento nas decisões, Reconhecimento pela realização de um bom trabalho, Acesso a informações para a realização do trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa;

Retenção dos funcionários: A empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais a empresa se interesse a longo prazo;

Produtividade dos funcionários: Mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

III - COMO IMPLANTAR *BALANCED SCORECARD*

Após a aquisição de todo conhecimento teórico, vamos demonstrar como fazer a implantação estratégica do *Balanced Scorecard*.

Antes da implementação de qualquer processo que venha a ser introduzida em uma organização é preciso romper toda e qualquer barreira que seja previsível.

Evidenciamos a seguir as principais barreiras e as melhores técnicas de superá-las, sendo elas:

- A barreira da Visão: Traduzir os objetivos e procedimentos por indicadores e fluxos.
- A barreira das Pessoas: Tornar a comunicação uma ferramenta de união e alinhamento em equipe ao objetivo.
- A barreira dos Recursos: Planejar e distribuir os recursos da empresa para a estratégia adotada, Unidade de Negócio, Recursos Humanos, Tecnologia, Orçamento, e investimento de Capital.
- A barreira da administração: Possuir uma equipe especializada e dedicada – qualificada. Buscar o apoio e comprometimento da alta direção uma vez que são as imagens da empresa aos demais colaboradores. Mantê-los sempre informado sobre a estratégia adotada e em constate aprendizado.

Os passos para criar o *Balanced Scorecard* são:

1. Desenvolva um resumo executivo sobre a empresa;
2. Criar a declaração de missão;
3. Criar e ligar os objetivos;
4. Descrever os objetivos estratégicos;
5. Identificar os indicadores relevantes;
6. Criar e implementar plano estratégico;
7. Reveja regularmente o plano.

Em conjunto com os passos para a criação de um *Balanced Scorecard*, utilizaremos como exemplo uma empresa varejista de artigos esportivos no segmento de produtos para o golfe que necessita de uma reestruturação em sua área comercial.

A empresa solicitante atua na comercialização de material esportivo há dez anos. Dentre os vários segmentos de produtos, os destinados ao golfe carecem de investimento da empresa em diversidade de produtos, marcas, treinamento de vendedores e publicidade. A empresa não possui participação no mercado em questão.

A missão da empresa é atender ao público consumidor dos produtos de golfe com o mesmo profissionalismo e qualidade apresentados em outros segmentos já tradicionais na empresa, tais como futebol, acessórios e confecções de clubes de futebol.

O objetivo geral é atrair o público consumidor dos produtos do segmento de golfe para também atender a família do(a) praticante nos quesitos saúde, esporte e lazer. São famílias de classe A, público-alvo de grande parte dos demais produtos comercializados pela empresa.

A oportunidade a ser aproveitada é a ausência de saturação no mercado de produtos para golfe, a possibilidade de firmar parcerias de exclusividade com marcas ainda não comercializadas na cidade (Maringá), o crescente número de praticantes do esporte, além do aproveitamento do trânsito do público-alvo para a realização de vendas de outros produtos nos quesitos saúde, esporte e lazer.

A estratégia a ser adotada é o enriquecimento de variedade de produtos e marcas no segmento, treinamento dos vendedores para a satisfação dos questionamentos técnicos por parte dos consumidores,

publicidade orientada, pesquisa de mercado para conhecer as preferências dos desportistas, assim como o posicionamento geral da empresa junto ao público-alvo.

Além disso, a empresa, juntamente com seus fornecedores, irá atuar no patrocínio de instrutores e atletas, em virtude sua importância como formadores de opinião junto aos demais atletas.

A previsão de resultados é o posicionamento significativo da empresa no mercado (market share). A meta geral é a participação de 35% do mercado de golfe na cidade e região.

O consumidor em potencial irá reconhecer sua necessidade de adquirir os produtos para golfe assim que tomar a decisão da prática desportiva. Em primeiro lugar, o consumidor busca informações junto aos praticantes e instrutores do esporte sobre os equipamentos, calçados, confecções e acessórios que deve adquirir. Também busca informações nas lojas especializadas e na Internet sobre os produtos.

Em geral, compara preços, atendimento e disponibilidade de produtos para entrega. As condições de pagamento também são importantes, já que o conjunto de produtos para a prática do golfe exige um investimento inicial alto quando comparado a outros esportes.

Após a compra, o novo praticante irá avaliar seus equipamentos em campo e o atendimento de suas expectativas é fundamental para a próxima compra e nas opiniões que divulgará.

O golfe é considerado um esporte de elite, pelo custo dos equipamentos e pelos clubes que, em geral, possuem entre seus associados, pessoas de posição social e econômica distinta. Pessoas de alta renda e com boa posição socioeconômica são o público-alvo em questão.

Além da venda dos produtos, a empresa deve entregar um alto valor intangível que é reconhecido através do *status* de adquirir os produtos na empresa requisitante. O produto precisa expor sua origem idônea e qualidade, já que, infelizmente, ocorre a competição desleal de empresas com produtos de origem duvidosa.

O preço é fator importante, mas não são promoções tradicionais que atrairão os novos clientes. As promoções precisam recompensar com distinção os consumidores, como brindes que atendam ao padrão de consumo dos praticantes do golfe.

A distribuição será realizada em um ponto tradicionalmente reconhecido como uma empresa idônea e séria, facilitando sua entrada neste segmento.

Os principais fatores que tendem a contribuir com o sucesso do planejamento é o crescente número de praticantes do esporte, sua busca por variedade de marcas e produtos, além de locais de compra, a capacidade da empresa em atender outras necessidades do desportista e sua família, nos quesitos saúde, esporte e lazer.

Existe apenas uma empresa que revende produtos para golfe na cidade. Considerada tradicional e respeitada pela sua seriedade de trabalho, atende os clientes no quesito *status*. Suas fraquezas seriam o nível médio de conhecimento técnico de seus vendedores e a pequena extensão da diversidade de marcas e produtos.

Os principais fornecedores dos produtos de golfe são parceiros da empresa requisitante. A possibilidade da empresa em conquistar novos parceiros é um ponto favorável para o sucesso do plano, já que possui credibilidade e crédito para tal.

A aproximação junto aos instrutores e atletas será feita por contatos já estabelecidos. Novos contatos poderão ser realizados com aqueles à procura de apoio e uma empresa que ofereça diversidade de marcas e produtos, além do bom atendimento técnico.

A empresa requisitante goza de um bom conceito junto ao público em geral. Entretanto, como forma de aperfeiçoar a tomada de decisões, a empresa irá contratar uma pesquisa junto ao público-alvo para confirmar as hipóteses apresentadas neste Plano ou oferecer novos rumos para a execução do planejamento em discussão.

Como foi citado, o golfe é visto como um esporte de elite. A região em que a empresa está instalada possui um grande número de pessoas aptas economicamente a praticar o esporte e em busca de distinção junto à sociedade.

A missão da empresa neste segmento será oferecer a maior diversidade de marcas e produtos para a prática do golfe na região de Maringá, aliado a um atendimento técnico de alto nível por parte dos vendedores.

A meta é conquistar 35% do mercado de produtos de golfe na região e incentivar o aumento das vendas de outros segmentos de produtos em torno de 30%. O público-alvo é a classe A, ou seja, além do praticante de golfe, seus familiares e pessoas do convívio social.

A estratégia de crescimento no mercado é a de oferecer a diversidade de marcas e produtos, o atendimento técnico, os patrocínios e a publicidade dirigida. Neste planejamento, as mesmas iniciativas serão utilizadas como forma de manter a participação da empresa, além de promoções especialmente desenhadas para o praticante de golfe, como já mencionado.

No primeiro momento, a empresa oferecerá pelo menos três marcas de produtos e em seguida deverá atingir a comercialização de cinco marcas, incluindo calçados, confecções e acessórios.

O público-alvo em questão pertence à classe A, possui confortável posição sócio-econômica. Em geral, observa-se a presença de atletas do sexo masculino, de idade adulta, profissionalmente ativos.

Os tipos de produtos que compõem o composto marketing são calçados, confecções e acessórios.

Nos calçados, destacam-se os sapatos para a prática do esporte. São produtos específicos, com design clássico e sofisticado, além de contar com um solado especial.

As confecções são sofisticadas, também utilizadas no tênis e para lazer.

Os acessórios que compõe o conjunto são bonés, óculos, relógios, bolsas, bolsas (*bags*) para o transporte dos tacos, além dos próprios tacos de golfe e bolinhas.

O ciclo de vida dos produtos tem uma média próxima de seus similares no mercado, à exceção dos tacos de golfe que possuem um ciclo próprio.

As marcas dos produtos comercializados são tradicionais no mercado de material esportivo e transmitem ao público a credibilidade fundamentada em qualidade, *design*, *status* e distinção. A comunicação das marcas é direcionada aos públicos-alvos que atendem.

Enfim, as marcas serão um fator que agregará valor à iniciativa pela própria força que possuem junto ao público.

A comunicação que será realizada inclui: uma seção especializada em golfe no *website* da empresa, a promoção de um *work shop* sem custo para o participante, divulgado em associações de classe e no local de prática do golfe. O patrocínio de eventos culturais, tais como concertos de música e peças de teatro também serão utilizados como meio de divulgação. Uma importante promoção no início das atividades será o sorteio de duas passagens aéreas com hospedagem. Os sorteados irão assistir uma rodada de campeonato de golfe em São Paulo, Rio de Janeiro ou Belo Horizonte.

A localização da loja estará em dois pontos estratégicos. O da matriz da empresa em um shopping center tradicional da cidade, localizado na região central, com fácil acesso. Outro ponto é a instalação de um ponto de venda especializado em um condomínio residencial de alto padrão, próximo ao campo de golfe.

Os preços praticados serão os mesmos dos grandes centros e estarão muito próximos dos praticados pela empresa concorrente. A

entrega do valor intangível no momento da compra através de atendimento de alto nível e credibilidade da empresa serão fatores que determinam a política de preços, dado que são consumidores de alta renda e que também compram individualidade e *status*.

O cronograma a ser seguido para a implementação do Plano segue a Tabela A, abaixo.

Tabela A: Cronograma.

Tarefa	out/03	nov/03	dez/03	jan/04	fev/04
Pesquisa de Opinião	xxxxxxxx	xxxxxxxx			
Promoção Passagem		xxxxxxxx			
Fornecedores Iniciais	xxxxxxxx				
Fornecedores Secundários		xxxxxxxx	xxxxxxxx		
Work Shop		xxxxxxxx			
Novo Ponto de Venda			xxxxxxxx		
Website					
Patrocínio de Atletas e Instrutores		xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	
Banco de Dados	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
Treinamento de Vendedores	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx		
Publicidade Dirigida	xxxxxxxx	xxxxxxxx			

A responsabilidade sobre a execução das tarefas acima, será dividida de acordo com a Tabela B, abaixo.

Tabela B: Organograma.

Tarefa	A	B	C	D	E
Pesquisa de Opinião	xxxxxx				
Promoção Passagens Aéreas		xxxxxx			xxxxxx
Fornecedores Iniciais			xxxxxx		
Fornecedores Secundários			xxxxxx		
Work Shop		xxxxxx		xxxxxx	
Novo Ponto de Venda			xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
Website	xxxxxx				xxxxxx
Patrocínio de Atletas e Instrutores				xxxxxx	xxxxxx
Banco de Dados do Segmento e Clientes	xxxxxx	xxxxxx			xxxxxx
Treinamento de Vendedores				xxxxxx	
Publicidade Dirigida		xxxxxx			xxxxxx

Responsáveis:

A – Empresa Terceirizada Especializada

B – Agência de Publicidade Contratada

C – Departamento de Compras

D – Departamento de RH

E – Departamento de Planejamento / Marketing

A confecção de formulários e relatórios caberá a cada área responsável, de acordo com o padrão de avaliação de desempenho já praticado pela empresa.

O objetivo, como citado, é conquistar o posicionamento estratégico da empresa no mercado de produtos para golfe. Em paralelo, obter um fluxo de clientes em potencial da classe A, valorizando a loja como centro de compras capaz de “vender” *status* aos consumidores.

Isso permitiria a venda de produtos para o público adicional, já habituado a comprar produtos de marcas famosas e de alto valor agregado, que também são comercializados pela empresa requisitante.

O mercado de golfe ainda apresenta um potencial de crescimento significativo. O público-alvo tem poder aquisitivo para adquirir os demais produtos comercializados pela empresa, gerando assim um círculo virtuoso no nível de vendas.

A análise financeira deverá estar finalizada assim que os preços de custo dos produtos estiverem disponíveis.

A margem bruta é conhecida no mercado e também praticada em alguns segmentos na empresa solicitante. O retorno financeiro dos produtos exclusivamente de golfe será realizado com exatidão.

Os produtos que pertencem aos segmentos não exclusivos do golfe, mas consumidos em virtude dos praticantes desse esporte, deverão ter suas vendas mensuradas, para avaliar o impacto do Plano nas vendas gerais da empresa.

Dentro dos objetivos gerais da empresa, o segmento de golfe não precisa ter as melhores taxas de contribuição dos produtos específicos desde que o segmento auxilie nas vendas dos outros componentes do *mix* da empresa.

Utilize os seguintes tópicos e revise regularmente o plano, de forma a aperfeiçoá-lo:

- Revisão da Missão e Declaração de Visão;
- Revisão do Plano Estratégico e Operacional;
- Revisão dos Processos Financeiros e Orçamentários;
- Desenvolver arquitetura estratégica em centros de projetos

Faça um workshop reportando o trabalho até o momento com todos os participantes do projeto. Monte o mapa de estratégia e descreva os indicadores selecionados.

Lembre-se que o Balanced Scorecard é um processo cíclico e sempre estará em execução e aperfeiçoamento.

Segue algumas causas que levam ao fracasso a implementação:

1. Adoção de visão estratégica irreal;
2. Não identificação das metas estratégicas corretas;
3. Falta de consenso do time e da alta direção na definição da visão estratégica e das metas;
4. Não comunicar eficientemente o plano para toda a organização;
5. Feedback sobre o desempenho é fraco ou irrelevante;
6. Processo de administração que não apóia atividades de implantação do *Balanced Scorecard*;
7. Alocação de recursos inadequados ou impróprio.

CONCLUSÃO

A continuidade de uma empresa no mercado de excelência de classe mundial é fundamental que seus gestores promovam avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxílio das decisões e para corrigir eventuais desvios do planejamento estratégico traçado, levando em conta não só as tradicionais medidas financeiras ligadas à produção e vendas, mas observando as influências que podem ser provocadas por ações internas e externas à empresa, considerando os benefícios das avaliações de performance voltada para outros elos da cadeia de valores, onde fundamentalmente encontramos o cliente.

O *Balanced Scorecard*, se apresenta como uma medida bastante atual para a gestão estratégica, por permitir integração com as atuais práticas de qualidade e mensuração de custos adotados pelas empresas de excelência de classe mundial que objetivam manter-se no mercado.

Conclui-se que o *Balanced Scorecard*, como uma nova ferramenta de gestão estratégica, produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promovendo a sinergia da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi - TQC Controle da qualidade total: no estilo japonês- Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, Rio de Janeiro: Bloch 1992 - 2ª edição.

CAMPOS, Vicente Falconi – TQC Gerenciamento da rotina do trabalho do dia- a -dia - Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, Rio de Janeiro: Bloch 1994 - 1ª edição.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e JOHNSON, H. Thomas. A relevância da Contabilidade de Custos. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NAKAGAWA, Masayuki - "Estudo de Alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial " Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, para obtenção do Título de Doutor em Contabilidade - São Paulo, 1987.

PATON, Claudécir; MASTELARI, Ailton Dermival; NOGUEIRA, José Ailton; TEIXEIRA, Silvio. A.; MARTINS, Valdemir Ferreira e VEIGA, Walmir da Fonseca - Trabalho Apresentado no VI Congresso Brasileiro de Custos – TEMA O Uso do " *Balanced Scorecard*" Como Sistema de Gestão Estratégica - USP – Cidade Universitária – São Paulo -1999.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência . Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986 .

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

SHANK, John K. A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentes Competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; e FRANCO, Sergio Paulo Cintra. Controladoria de Gestão: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. São Paulo: MAKRON Books, 1996.